

**UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS**

**FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**E.A.P. DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**“PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING DE UNA CADENA  
DE BOTICAS PARA LA FIDELIZACION DE CLIENTES”**

**TESIS**

Para optar el Título Profesional de Ingeniero Industrial

**AUTOR**

Alexander Inga López

**ASESOR**

MSc. Ing. Ezzard Omar Alvarez Díaz

**Lima – Perú**

**2014**

## INDICE

INDICE.....	1
CAPITULO I.....	4
INTRODUCCIÓN.....	4
1.1. Planteamiento del problema .....	6
1.1.1. Problema General.....	6
1.1.2. Problemas Específicos .....	6
1.2. Justificación .....	6
1.3. Objetivos de la investigación.....	7
1.3.1. Objetivo General.....	7
1.3.2. Objetivos Específicos .....	7
CAPITULO II.....	8
MARCO TEÓRICO .....	8
2.1 Antecedentes.....	8
2.2 Bases Teóricas .....	9
2.2.1 Plan Estratégico .....	9
2.2.2 CRM (de la sigla del término en inglés «customer relationship management»), ...	9
2.2.3 Fidelización de Clientes.....	10
2.2.4 Marketing Relacional y CRM.....	10
2.2.5 Retención del Cliente.....	12
CAPITULO III .....	13
DISEÑO METODOLOGICO .....	13
3.1. Tipo y Tamaño de la Muestra.....	13
3.2. Elementos Muestrales.....	13
3.3. Tamaño del Universo .....	13
3.4. Tamaño de la Muestra .....	14
3.5. Técnicas de recolección, medición y procesamiento de datos .....	15
3.5.1. Técnicas de recolección de datos.....	15
3.5.2. Técnicas de medición.....	15
3.5.3. Técnicas de procesamiento de datos .....	16
CAPITULO IV .....	17
ANÁLISIS DEL ENTORNO .....	17
4.1. Entorno económico.....	17
4.2. Entorno político y legal .....	18
4.3. Entorno tecnológico.....	19
4.4. Entorno socio cultural.....	19
4.5. Entorno demográfico .....	19
CAPITULO V .....	21
ANÁLISIS DEL SECTOR.....	21
5.1. Análisis del sector.....	21
5.2. Rivalidad entre compañías establecidas .....	22
5.3. El poder de negociación de los compradores .....	23
5.4. El poder de negociación de los proveedores .....	23
5.5. Amenaza de productos sustitutos .....	24
5.6. Barreras de entrada y salida.....	24
5.6.1. Barreras de Entrada.....	24
5.6.2. Barreras de Salida .....	24
CAPITULO VI.....	25
ANÁLISIS INTERNO .....	25

6.1.	Información general de la empresa.....	25
6.2.	Reseña histórica.....	25
6.3.	Ubicación y sucursales .....	26
6.4.	Productos que comercializa .....	26
6.5.	Visión y misión de la empresa.....	27
6.6.	Objetivos genéricos .....	28
6.7.	Estrategias empresariales o corporativas.....	28
6.8.	Organización y funciones .....	29
6.9.	Ventaja competitiva.....	35
6.10.	Análisis FODA .....	36
6.11.	Estrategias MAXIMAX - MAXIMIN .....	37
	CAPITULO VII.....	38
	INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	38
7.1.	Investigación cualitativa .....	38
7.2.	Investigación cuantitativa .....	39
	CAPITULO VIII .....	41
	PLAN DE MARKETING .....	41
8.1.	Análisis de mercado.....	41
8.2.	Objetivos del plan de marketing .....	41
8.3.	Matriz estratégica .....	42
8.4.	Estrategia comercial .....	43
8.5.	Cronograma de Fidelización.....	52
	CONCLUSIONES.....	53
	REFERENCIA .....	54
	ANEXO N° 01.....	55
	ANEXO N° 02.....	56
	ANEXO N° 03.....	57
	ANEXO N° 04.....	60
	ANEXO N° 05.....	64
	ANEXO N° 06.....	66

## **CAPITULO I**

### **INTRODUCCIÓN**

Hoy en día con la globalización las empresas cualquiera sea el tamaño o actividad tratan de ser más competitivas. Para lograrlo ofrecen sus productos o servicios al menor costo posible sin sacrificar calidad y garantía a la vez, asegurándose de no afectar su rentabilidad.

Justamente un activo intangible para la empresa que lo fortalecerá en el logro de la competitividad, es la organización. Si una organización tiene estructuras rígidas, procesos lentos, sistemas cerrados o ambientes que limitan el desarrollo, tendremos un pasivo organizacional que contribuirá en corto plazo a su reestructuración, fusión o en el peor de los casos a su liquidación.

En la presente tesis se estudiará y analizará la factibilidad de incrementar las ventas del departamento de convenios, a través del desarrollo y ejecución de un Plan de Marketing orientado exclusivamente a los trabajadores de empresas que actualmente tienen convenio con SANA FARMA.

En el capítulo I, veremos la introducción, planteamiento del problema y definiremos los objetivos de la tesis a realizar.

En el capítulo II desarrollaremos el marco teórico que da sustento y respaldo al proyecto de investigación titulado “plan estratégico de marketing de una cadena de boticas para la fidelización de clientes

En el capítulo IV analizaremos el Entorno del Sector Farmacéutico: económico, político y legal; tecnológico, socio cultural y demográfico.

En el capítulo V, desarrollaremos el Análisis del sector farmacéutico; teniendo como objetivo dar a conocer la rivalidad existente entre las compañías farmacéuticas y el poder de negociación de proveedores y compradores sobre las mismas. Además la amenaza de productos sustitutos en el sector y las barreras de entrada y salida.

La información general de la empresa como la reseña histórica, misión, visión, objetivos y estrategias corporativas; así como su estructura organizacional, ventaja competitiva y análisis FODA serán desarrollados en el capítulo VI.

Los objetivos del estudio cualitativo y cuantitativo y la metodología empleada para ambos casos, así como el diseño de la muestra, se desarrollarán en el capítulo VII. Esto nos permitirá obtener los resultados de la Investigación de Mercado para desarrollar el Plan de Marketing.

En el plan de Marketing, capítulo VIII; estableceremos nuestro mercado meta y los objetivos a alcanzar en el corto, mediano y largo plazo. Así como dar a conocer las estrategias de la empresa que nos permitirán desarrollar un plan de acción para ser más competitivos. Se detallará también el cronograma de actividades a llevarse a cabo para poner en marcha dicho plan.

Finalmente se establecerán los controles del plan de marketing y las conclusiones del presente trabajo.

El presente trabajo fue desarrollado con el fin de poder aplicar los conocimientos y herramientas de comercialización aprendidos durante la carrera universitaria de Ingeniería Industrial.

Alexander Inga López  
Tesisista.

## **1.1. Planteamiento del problema**

El mundo empresarial se encuentra en un constante cambio, vivimos en un proceso de globalización del cual no podemos quedar fuera. Existen muchas verdades que se consideraban inamovibles y que hoy no tienen validez. La competitividad existente ha llevado a replantear el modo tradicional de hacer las cosas.

El mercado farmacéutico peruano se encuentra atomizado en Lima, el desarrollo empresarial de este se encuentra sustentado en estrategias tan variadas como: 1) por diferenciación, 2) por costos 3) Por segmentación, 4) Etc. Estas gamas de estrategias no son adecuadas para todos los casos, con lo cual se quiere decir que habrá estrategias que sirvan para una empresa y no para otra dependiendo esto de varios factores que pasan desde su plana ejecutiva y personal hasta su infraestructura. Es el caso que en este mercado se compite actualmente principalmente sobre la base del precio (dando descuentos de toda variedad) pero esta estrategia no puede ser usada con la misma intensidad por todas las empresas por igual, lo que hace necesario encontrar otras alternativas estratégicas para seguir compitiendo y no quedar fuera.

### **1.1.1. Problema General**

¿Cómo fidelizar a los clientes para incrementar las ventas utilizando el plan estratégico?

### **1.1.2. Problemas Específicos**

- ✓ ¿Qué Estrategias de Marketing deben implantarse para incrementar el volumen de ventas de SANA FARMA y poder mejorar su rentabilidad?
- ✓ ¿Cómo se ejecutarán las Estrategias de Marketing para identificar los indicadores de gestión y el nivel de incremento en las ventas en la cadena de boticas SANA FARMA?

## **1.2. Justificación**

El mercado farmacéutico no es una sola unidad compacta sino que tiene diferentes nichos divididos por clase terapéutica, eso quiere decir que un producto que es para los riñones no compite con un producto que es para el corazón a pesar que puedan ser de dos laboratorios diferentes.

El concepto de botica y farmacia han evolucionado a través del tiempo por lo que en la actualidad analizando las exigencias y necesidades del mercado farmacéutico, mediante técnicas, modelos y herramientas de gestión se empieza a crear estrategias de comercialización apropiadas para este tipo de empresas, los mismos que han diversificado y diferenciado sus líneas como: artículos de bazar, perfumería, cosmetología entre otros.

Cabe recalcar que dentro de botica SANA FARMA no se ha desarrollado un estudio con este enfoque, razón por la cual la investigación se orienta a sugerir un plan estratégico de marketing, a fin de incrementar sus ventas, motivando la interacción empresa–cliente, que retribuya fidelidad, generando con ello satisfacción de necesidades e incremento de utilidades bajo el gran compromiso de mejorar día a día.

En tal sentido el propósito de este trabajo de investigación es posicionar y fidelizar a los clientes de la Botica SANA FARMA, a través de un buen plan estratégico de marketing.

### **1.3. Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1. Objetivo General**

Proponer un plan estratégico de fidelización de los clientes, para incrementar el volumen de ventas en Boticas SANA FARMA.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- 1 Elaborar el plan estratégico de marketing, para incrementar las ventas en la botica SANA FARMA para mejorar la rentabilidad.
- 2 Identificar las estrategias de gestión y el nivel de incremento en las ventas en la cadena de boticas SANA FARMA

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Antecedentes**

En la actualidad existen 103 laboratorios, 4 distribuidores nacionales (Química Suiza, Richard O. Custer<sup>8</sup>, Alfa y Drokasa) y varios distribuidores regionales, en Lima aparte de los 4 distribuidores nacionales hay dos distribuidores regionales importantes que son Deco y Alfaro. El número de farmacias y boticas en el ámbito nacional están en un número de 8,800 aproximadamente, existen 204 Clínicas, 191 hospitales y policlínicos de ESSALUD, 374 dependencias del Ministerio de Salud y 34,000 médicos.

Es característico que a cada uno de estos distribuidores nacionales este asociado un laboratorio bajo alguna forma de propiedad (excepto Richard O.Custer), así mismo que estos tengan la representación de líneas del exterior las cuales importan o fabrican en sus laboratorios.

Otra característica que se da es que estos distribuidores busquen la distribución exclusiva de las líneas farmacéuticas más importantes que se comercializan en el país; estos cuatro distribuidores nacionales tienen líneas que distribuyen en forma exclusiva lo que les da una gran fuerza de negociación.



Otro fenómeno que se ha producido en los últimos años en este mercado es la aparición de cadenas de farmacias las cuales se constituyen en una amenaza seria tanto para las farmacias y boticas actuales como para los distribuidores pues estas tienden a comprar directamente a los laboratorios con precios especiales por sus volúmenes de compra.

En otros países donde las cadenas han tenido éxito en el mercado solo han quedado ellas haciendo desaparecer a las demás farmacias y boticas y a los distribuidores ya que ellas venden al público consumidor y compran directamente a los laboratorios.

A partir del año 1997 en este mercado se comenzó a competir fuertemente a través del precio, acentuándose esta en 1998 en donde varias empresas del sector tuvieron pérdidas por esta razón. La competencia vía precios realmente ha malogrado este mercado pues en conjunto se ha debilitado ya que las empresas se están canibalizando entre ellas.

Paradójicamente las empresas que reciben los mayores descuentos son las cadenas de farmacias lo que debilita a los distribuidores y laboratorios y las fortalece a ellas.

## **2.2 Bases Teóricas**

### **2.2.1 Plan Estratégico**

La Planificación Estratégica constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias). Con la Planificación Estratégica se busca concentrarse en aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno. (Hiebaum de Buaer, 2004)

### **2.2.2 CRM (de la sigla del término en inglés «customer relationship management»),**

La administración basada en la relación con los clientes. CRM es un modelo de gestión de toda la organización, basada en la orientación al cliente (u orientación al mercado según otros autores), el concepto más cercano es marketing relacional (según se usa en España) y tiene mucha relación con otros conceptos como: *clienting*, *marketing 1x1*, *marketing* directo de base de datos, etc. (Customer relationship management, 2014)

Otra definición de CRM es una estrategia de negocios dirigida a entender, anticipar y responder a las necesidades de los clientes actuales y potenciales de una empresa para poder hacer crecer el valor de la relación. (CRM DEFINICION)

### **2.2.3 Fidelización de Clientes**

Es un concepto de marketing, se refiere a la «fidelización de los clientes». La fidelización es el fenómeno por el que un público determinado permanece fiel a la compra de un producto concreto de una marca concreta, de una forma continua o periódica.

La fidelización se basa en convertir cada venta en el principio de la siguiente. Trata de conseguir una relación estable y duradera con los usuarios finales de los productos que vende. Un plan de fidelización debe mostrar tres «C»: captar, convencer y conservar. (Rodriguez, 2007) Los planes de fidelización más conocidos son: programas de puntos de las aerolíneas, los hoteles, las tarjetas de crédito.

Fidelización es un término que utilizan, básicamente, las empresas orientadas al cliente, donde la satisfacción del cliente es un valor principal. Sin embargo, las empresas orientadas al producto se esfuerzan en vender sus bienes y servicios ignorando las necesidades e intereses del cliente. (Fidelización, 2013)

### **2.2.4 Marketing Relacional y CRM**

“Los factores que afectan a la fidelización se desglosan en tres grandes terrenos: los programas de compensación, la creación de los ingresos incrementales y el marketing de Base de Datos derivado de la información obtenida.” (David Gea, Mario Romero y Antonio Sánchez)

Las compensaciones se encuentran en la base del triángulo de fidelización, ya que proporcionan la función menos significativa en la construcción de la fidelidad a largo plazo, pero son importantes ya que proporcionan los motivos para un seguimiento. Algunos de los aspectos más característicos de las compensaciones son:

- Deben ser de importancia (de acuerdo al perfil de los clientes)
- Siempre que sea posible, se deben de utilizar para las compensaciones nuestros propios productos o servicios (en particular si se dispone de existencias inutilizadas).
- Escaso coste marginal, gran valor percibido.
- Compensaciones basadas en los beneficios, no en las operaciones.
- Evita la dispersión de los ingresos existentes.
- Es preciso gestionar y tener en cuenta el pasivo
- Las compensaciones deben ser competitivas
- Los niveles de utilización de los productos deben ser realistas y asequibles
- Fomentan y estimulan la acción.

La creación de una estructura de compensaciones resulta fundamental para el éxito económico del programa y, en la actualidad, existen unos complejos sistemas analíticos creados para diseñar y gestionar los componentes compensatorios de los programas de fidelización. La creación de ingresos incrementales: son extraordinariamente eficaces en las actividades del marketing táctico como la reactivación y estimulación.

El establecimiento de una relación y una comunicación constante con el cliente es un aspecto vital del programa de fidelización y suele ser un aspecto muy poco explotado. La base de datos del programa de fidelización permitirá comparar las ofertas y las comunicaciones con las necesidades de cada individuo y con la etapa en la que se encuentra la relación con ese individuo. Es importante que el sistema de Tecnología de la Información de la empresa nos proporcione un conocimiento completo de la relación siempre que el cliente se ponga en contacto con ella.

A medida que el cliente pasa de una primera compra a una compra reiterada, en su mente se está configurando una relación y aumentan sus expectativas con respecto al nivel de relación que esperan obtener y el conocimiento por parte de la empresa que les está vendiendo el producto. Si queremos lograr la fidelización de dichos clientes, se tendrá que responder a esas expectativas. Aspectos clave en la consecución de la fidelidad:

- Identificar a los clientes como individuos.
- Segmentar en función del valor del cliente y confeccionar sus perfiles.
- Reconocer la importancia para la empresa en la forma de relacionarlos con ellos
- Dialogar, escuchar, aprender y conceder importancia a todas las comunicaciones
- Mejorar el valor de la relación en ambas direcciones
- Añadir valor a los clientes importantes e incrementar la renta de la base de los clientes fieles
- Garantizar el establecimiento de un patrón de referencia comparativa para evaluar los resultados del programa.

#### **2.2.5 Retención del Cliente**

Las empresas reconocen que es mucho menos costoso retener clientes que añadir nuevos continuamente para reemplazar a los que se pierden. Los clientes fieles valoran la calidad y servicio de los productos de la empresa y a menudo están dispuestos a pagar precios un poco más altos por el valor proporcionado. Son menos propensos a buscar alternativas, elevando así significativamente los descuentos que una competencia potencial debe ofrecer para atraer la atención de los clientes. Las empresas retienen clientes, en parte, cumpliendo de forma constante con su proposición de valor inicial, pero también asegurando la calidad del servicio. Los clientes pueden alejarse de empresas que no responden a sus solicitudes de información y de solución de problemas. Las empresas deben desarrollar su capacidad de responder a preguntas sobre pedidos, entregas y problemas mediante el servicio del cliente y los centros de atención telefónica. Estas unidades mantienen la fidelidad del cliente y reducen la posibilidad de perderlo.

## **CAPITULO III**

### **DISEÑO METODOLOGICO**

#### **3.1. Tipo y Tamaño de la Muestra**

El tipo de muestreo empleado en la investigación es probabilístico ya que nos permite cuantificar los datos obtenidos, calcular diferentes estadígrafos y generalizar los resultados de la muestra a la población de interés.

La investigación que se ha utilizado en el estudio es descriptiva pues la recopilación de los datos es estructurada, se orienta hacia el comportamiento de los oftalmólogos y además considera una buena cantidad de casos representativos como muestra.

Además el diseño de la muestra es transversal e individual pues la investigación se va a realizar en un determinado tiempo y espacio una sola vez y a una sola muestra.

#### **3.2. Elementos Muestrales**

Los elementos muestrales que se consideraron para esta investigación son las cadenas de boticas de Lima metropolitana

#### **3.3. Tamaño del Universo**

Son las cadenas de boticas de Lima metropolitana

### **3.4. Tamaño de la Muestra**

Una muestra es un subconjunto de casos o individuos de una población estadística. Las muestras se obtienen con la intención de inferir propiedades de la totalidad de la población, para lo cual deben ser representativas de la misma.

En ocasiones, el muestreo puede ser más exacto que el estudio de toda la población porque el manejo de un menor número de datos provoca también menos errores en su manipulación, además ayuda a reducir costes y la recolección y procesamiento de los datos se consigue con mayor rapidez.

El número de sujetos que componen la muestra suele ser inferior que el de la población, pero suficiente para que la estimación de los parámetros determinados tenga un nivel de confianza adecuado.

Los métodos para seleccionar una muestra representativa son numerosos, dependiendo del tiempo, dinero y habilidad disponibles para tomar una muestra y la naturaleza de los elementos individuales de la población.

Los métodos de selección de muestras pueden ser clasificados de acuerdo al número de muestras tomadas de una población dada para un estudio y la manera usada en seleccionar los elementos incluidos en la muestra.

El muestreo es la actividad por la cual se toman ciertas muestras de una población de elementos de los cuales vamos a tomar ciertos criterios de decisión, el muestreo es importante porque a través de él podemos hacer análisis de situaciones de una empresa o de algún campo de la sociedad.

Para efectos de la presente investigación no se tomará una muestra dado que las características del modelo no permiten hacer inferencias, el modelo es flexible y dinámico de tal forma que se puede adaptar a cualquier institución y se puede desarrollar de acuerdo a los indicadores representativos con los cuales trabajan las diferentes facultades. Se seleccionarán documentos que reúnan los requisitos para la aplicación del modelo de medición del capital intelectual tomando criterios relevantes y probados por otros expertos en la materia.

Por el tipo de estudio, la muestra se seleccionará según las necesidades de información.

### **3.5. Técnicas de recolección, medición y procesamiento de datos**

#### **3.5.1. Técnicas de recolección de datos**

Para la presente investigación se recolectará los datos enfocados básicamente utilizando la encuesta con el cuestionario como instrumento.

Se aplicará la Escala de LIKERT, en la encuesta al respondiente de manera auto administrada: y éste marca respecto a cada afirmación la categoría que mejor describe su apreciación o respuesta.

#### **3.5.2. Técnicas de medición**

Para fundamentar con mayor precisión las técnicas de medición, se hace necesario recurrir a los conceptos teóricos de la definición clásica del término, “**medir**”, que significa “asignar números a objetos y eventos de acuerdo a reglas”, esta definición es más apropiada para la ciencias físicas que para las ciencias sociales, ya que varios de los fenómenos que son medidos no pueden caracterizarse como objetos o eventos, puesto que son demasiado abstractos para ello.

La disonancia cognitiva, la alienación, el producto nacional bruto y la credibilidad son conceptos tan abstractos para ser considerados “cosas que pueden verse o tocarse” (definición de objeto) o solamente como “resultado, consecuencia o producto” (definición de evento).

Este razonamiento nos hace sugerir que es más adecuado definir la medición como “**el proceso de vincular conceptos abstractos con indicadores empíricos**”, proceso que se realiza mediante un plan explícito y organizado para clasificar los datos disponibles, éste

instrumento de medición juega un papel central para la presente investigación, sin él no hay observaciones clasificadas.

Asimismo para la medición de la recolección de datos reúne dos requisitos esenciales: confiabilidad y validez, que es el modelo que se ha diseñado para medir el capital intelectual.

### **3.5.3. Técnicas de procesamiento de datos**

Los datos han sido codificados y transferidos a una matriz, así como guardados en un archivo que serán incorporados al programa computarizado **SPSS** y **EXCEL** con ello se realizarán los gráficos, con precisiones porcentuales, ordenamientos, tablas cruzadas, diagramas, esquemas, cuadros, etc. Lo que se necesitare para describir y explicar los resultados.



## **CAPITULO IV**

### **ANÁLISIS DEL ENTORNO**

#### **4.1. Entorno económico**

El sector farmacéutico ha tenido un desarrollo vertiginoso en nuestro país llegando a representar según INDECOPI cerca del 40% de las ventas del sector privado (Afur Saggio, R.Bohórquez de los Ríos, J.Portocarrero Echegaray, A., 2009).

Se consolida la posición de dominio de las cadenas de farmacias y boticas, que están demostrando un alto índice de control de porciones mayores del mercado privado, así como también un elevado índice de crecimiento

En la industria farmacéutica, las empresas innovadoras mantienen cierta ventaja de posicionamiento, aunque están algo afectadas por las restricciones económicas de los demandantes, el cambio de normas o leyes de financiamiento en el sector, el ascendente uso de genéricos, provenientes de la India, Chile, Colombia, etc., entre otros.

Las disposiciones sobre la propiedad intelectual en el marco del TLC con Estados Unidos no restringirán el acceso de la población a productos farmacéuticos genéricos y tampoco generarán aumentos en sus precios. La experiencia de 10 años en la aplicación de un régimen de patentes, vigentes en el Perú desde 1994, es que

su implementación contribuyó al alza sobre los precios de los medicamentos, no redujo el acceso de la población a ellos y no hizo desaparecer la industria farmacéutica nacional.

“El 98% de todos los medicamentos comercializados en el Perú son genéricos (Rosas del Portal, 2005), es decir productos cuya patente ha expirado y que por lo tanto pueden ser comercializados libremente. Estos productos que hoy son genéricos lo seguirán siendo luego de la firma del TLC. No van a desaparecer de las farmacias y no costarán más dinero a raíz del TLC o de cualquier otro acuerdo comercial, justamente porque su periodo de protección de patente ya expiró. Por el contrario, la reducción de los aranceles a las medicinas importadas de Estados Unidos beneficiará a los consumidores, ya que podrán acceder a éstas a precios más baratos.

#### **4.2. Entorno político y legal**

Dentro del entorno político y legal tenemos instituciones y reglamentos que norman el buen funcionamiento del sector farmacéutico y el uso racional del medicamento:

1. La Autoridad de Salud es el órgano especializado del Poder Ejecutivo que tiene a su cargo la dirección y gestión de la política nacional de salud y actúa como la máxima autoridad normativa en materia de salud.

2. La ley de Salud N ° 26842:

TITULO SEGUNDO: De los deberes, restricciones y responsabilidades en consideración a la salud de terceros

Capítulo III: De los productos farmacéuticos y galénicos, y de los recursos terapéuticos naturales

3. LA DIGEMID, ente regulador en el sector farmacéutico:

Sus funciones son:

- Normar y ejercer el control post-registro sanitario de los productos farmacéuticos en el mercado.
- Normar, supervisar y controlar el funcionamiento de los establecimientos farmacéuticos.
- Normar y controlar la propaganda y publicidad sobre los productos farmacéuticos.

#### 4. INDECOPI

Supervisa la competencia y asegura el desarrollo de una política de libre mercado.

#### 5. MINISTERIO DE TRABAJO

Fomentar, difundir y supervisar mediante las inspecciones de trabajo el cumplimiento de las normas laborales de los regímenes laborales privado y público.

#### 6. ADUANAS

Regulación de las importaciones.

### **4.3. Entorno tecnológico**

La industria farmacéutica peruana requiere del desarrollo de know how especializado, manejo de procesos de producción, y el estricto cumplimiento de normas y procedimientos que garanticen la calidad. La legislación actual promueve la adquisición de equipamiento para el control de calidad por los fabricantes peruanos. El cumplimiento de las normas de Buenas Prácticas de Manufactura, exige nueva tecnología e inversiones en planta (ejm.: Flujos laminares, fabricación en ambientes climatizados, zonificación y adecuación de la infraestructura, etc.), lo que requiere de la disponibilidad de financiamiento; lo mismo que significa una limitación para la producción de medicamentos de calidad.

### **4.4. Entorno socio cultural**

Debido a que el poder adquisitivo ha aumentado en el país, los peruanos han empezado a incrementar su consumo por productos farmacéuticos de más alto costo.

La mayor demanda de productos farmacéuticos y gastos en salud, está representada en mayor proporción por los hogares (79%); seguido por el Gobierno (15%) y otros (6%) (Según MINSA). Esto explica el crecimiento acelerado de las cadenas de boticas en nuestro país. Las cuales buscan posicionarse a través del tiempo ya que hay un atractivo mercado por ser satisfecho.

### **4.5. Entorno demográfico**

La morbilidad y la mortalidad son un problema de salud pública, no sólo por su impacto familiar, social y económico (OMS, 1986a), sino porque son indicadores muy cercanos de las condiciones y grado de desarrollo en la salud y del nivel socioeconómico, y como un indicador indirecto de la calidad de los servicios de un

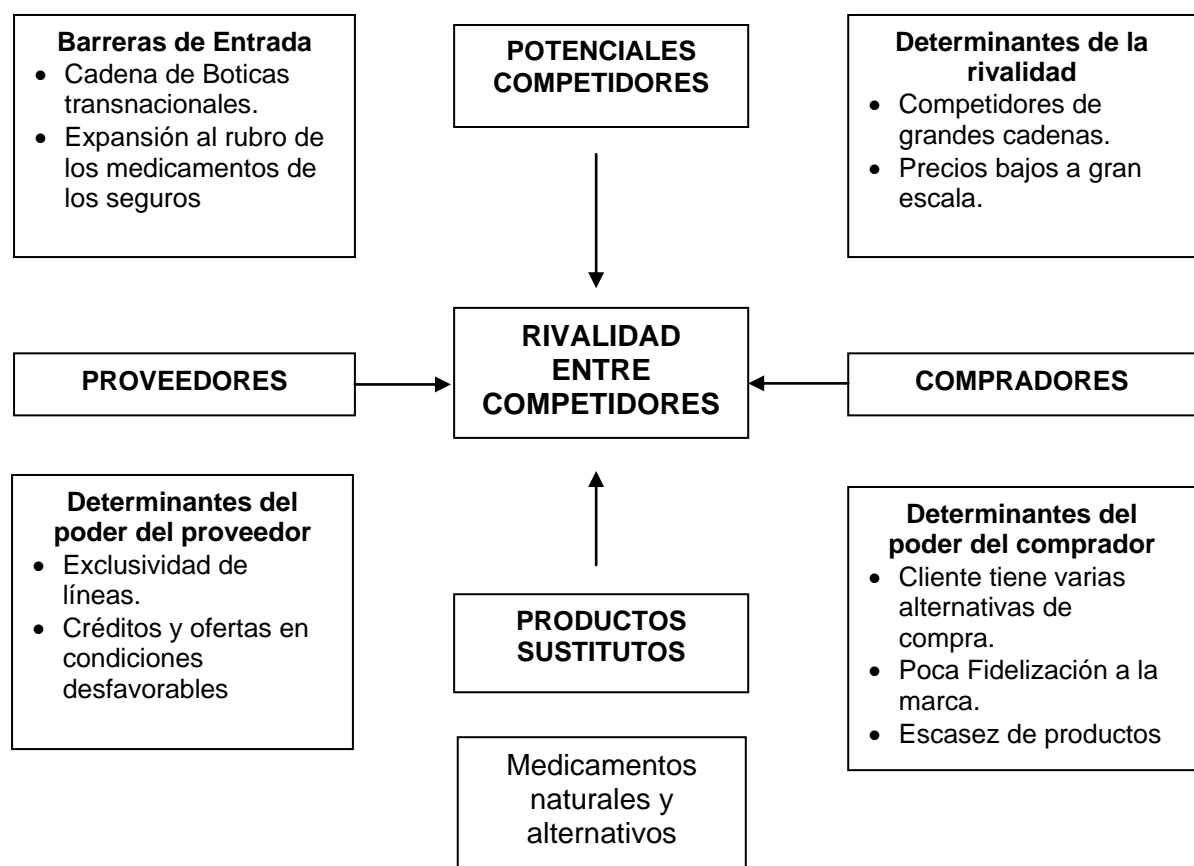
país (OMS, 1986b); la vigilancia de estos indicadores permite determinar y evaluar los factores de riesgo, sobre todo teniendo en cuenta que muchos de éstos, así como muchas de las muertes, son prevenibles.

El descubrimiento de los antibióticos, seguido por otros avances y también por una mejoría general en la salud de muchas poblaciones, llevan a una continua caída de las tasas de mortalidad, sin embargo, en nuestro país y, principalmente, en los lugares económicamente deprimidos, esto no ha variado, lo que nos indica las condiciones de salud en que nos encontramos.

## CAPITULO V

### ANÁLISIS DEL SECTOR

#### 5.1. Análisis del sector



## 5.2. Rivalidad entre compañías establecidas

El mercado farmacéutico del Perú crece a un ritmo del 16% al año y está caracterizado por una alta competencia entre laboratorios por lograr una mayor participación del mercado.

En el 2007, el valor del mercado farmacéutico nacional, incluyendo venta institucional ascendió a 600 millones de dólares.

Los medicamentos se distribuyen principalmente en farmacias (65%), clínicas privadas y hospitales (12%) y ESSALUD (23%) ; esto demuestra que existe una creciente participación de las cadenas de farmacias que incluso importan sus propios productos genéricos con respecto a las boticas y farmacias convencionales.

En el mercado farmacéutico existen 5 cadenas de boticas cuya competencia se ha hecho cada vez más exigente y notable en nuestro país; así se puede observar que este mercado presenta aún una posibilidad de desarrollo importante, principalmente en los niveles socioeconómicos más bajos. (*Ver Anexo N° 01* ).

El mercado farmacéutico aún presenta posibilidades de expansión, ya que son pocas las cadenas que actualmente operan en nuestro país.

**TABLA N°01 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO**

Recursos claves para el éxito	SANA FARMA			Inka Farma		Farmacia FASA	
	Valor	Calificación	Valor ponderado	Calificación	Valor ponderado	Calificación	Valor ponderado
Precio competitivo	0.30	3.00	0.90	4.00	1.20	2.00	0.60
Soporte informático	0.15	3.00	0.45	2.00	0.30	4.00	0.60
Cobertura de locales	0.20	3.00	0.60	3.00	0.60	4.00	0.80
Logística	0.15	4.00	0.60	3.00	0.45	3.00	0.45
Publicidad	0.20	2.00	0.40	4.00	0.80	2.00	0.40
TOTAL	1.00		2.95		3.35		2.85

Nota: (1) menor debilidad (2) mayor debilidad, (3) menor fuerza, (4) mayor fuerza

Fuente: Elaboración propia

La empresa más fuerte es Inka Farma como se muestra en la tabla, con un valor ponderado de 3.35.

Según el valor ponderado Farmacia FASA es nuestro competidor de mayor impacto.

### **5.3. El poder de negociación de los compradores**

Existen diferentes herramientas para evaluar y calificar a los compradores, los cuales hoy en día se han vuelto más exigentes; es por esta razón, que los grados de respuesta por parte de las cadenas de boticas deben adecuarse a las influencias de los compradores y al grado de participación en la compra que cada uno de ellos tenga, brindando una adecuada orientación que satisfaga sus necesidades.

El poder de negociación de los compradores es alto en las cadenas de boticas, por ello se deben buscar estrategias (precios, servicios, técnicas de venta, etc.) para satisfacer sus necesidades (producto-servicio), las cuales determinarán el poder de compra.

### **5.4. El poder de negociación de los proveedores**

En el sector farmacéutico la exclusividad de algunas líneas de productos permite a los proveedores tener el poder de negociación en cuanto a precios y condiciones de venta. Esto determina en cierto modo el precio elevado de algunos medicamentos, lo cual afecta directamente al consumidor final.

Sin embargo, el alto volumen de compra de algunas cadenas de boticas podría limitar el poder de negociación con los proveedores, siendo estas las que determinan las condiciones de compra.

El poder de negociación de los proveedores depende de la exclusividad de sus productos. Si un producto no es exclusivo, lo que determina la negociación será el volumen.

## **5.5. Amenaza de productos sustitutos**

En nuestro país existe el riesgo del incremento del consumo de productos naturales y genéricos, los cuales cuentan con una demanda creciente ante los precios elevados de los productos de marca y al posicionamiento del concepto “natural”.

Los productos naturales a pesar de estar en constante crecimiento no constituyen una amenaza para la industria farmacéutica.

## **5.6. Barreras de entrada y salida**

### **5.6.1. Barreras de Entrada**

El mercado de medicamentos genéricos permite la entrada de potenciales competidores, debido a la gran demanda por estos productos; así como a la necesidad del consumidor de buscar medicamentos a bajo precio.

La producción mundial de medicamentos genéricos puede ocasionar la aparición de nuevos competidores en la importación de estos productos.

Las barreras de entrada en este sector son altas porque se necesita de un alto respaldo económico para enfrentar las condiciones del mercado. Sin embargo, esto no representa problema alguno para las grandes cadenas internacionales.

### **5.6.2. Barreras de Salida**

Debido al relativo volumen de inversión que se necesita para operar en este sector, se disponen de barreras contra la salida alta. Esto hace que las empresas sigan compitiendo aún cuando tal vez obtengan utilidades bajas o hasta negativas de su inversión, para ello buscarán cambios en las estrategias para reducir el impacto de la rivalidad en la industria.

Las barreras de salida son altas porque el mercado farmacéutico está en crecimiento.



## **CAPITULO VI**

### **ANALISIS INTERNO**

#### **6.1. Información general de la empresa**

##### **RAZÓN SOCIAL DE LA EMPRESA**

SANA FARMA S.A.C.

#### **6.2. Reseña histórica**

En 1986 nace Boticas SANA FARMA como una botica familiar, fundada por Alberto Salazar Prado y reconocida por la variedad de productos, los precios convenientes y la Buena atención. Boticas SANA FARMA: Farmacia independiente de negocio familiar.

A partir de 1999 empieza una evolución y profundización de conceptos de organización, administración y posicionamiento, con un manejo ético y profesional orientado a brindar un servicio cálido al cliente, cuidando su economía pero sin sacrificar la calidad.

En el año 2001, Laboratorios Ivax Corporation se asocia con Boticas SANA FARMA. En el año 2004, Ivax Corporation controla el total de SANA FARMA, este año se inicia la expansión a provincias.

A partir del año 2006, nuestra empresa forma parte del Corporación Medco S.A.C., corporación líder mundial en desarrollo, investigación y comercialización de productos farmacéuticos, que abren nuevos horizontes en salud a nivel mundial.

Como parte del Corporación Medco adoptamos estándares corporativos de ética y eficiencia, pero con un sincero compromiso con el ser humano y con la vida.

### 6.3. Ubicación y sucursales

Nuestra casa matriz está ubicada en el Distrito de San Borja, a la fecha contamos con más de 160 locales distribuidos a nivel nacional.

### 6.4. Productos que comercializa

Dentro de la gran variedad de los productos que comercializamos para tratamientos y cuidados de la piel son los productos farmacéuticos, productos OTC (over the counter), vitaminas, quirúrgicos y productos de tocador y belleza personal.

Así mismo, contamos con una gran variedad de productos de preparados magistrales para tratamientos específicos, los cuales están garantizados y debidamente certificados.



**Figura N°01. Diversificación de productos y servicios**

## 6.5. Visión y misión de la empresa

### VISIÓN

Ser la Cadena de Boticas Número uno del Perú en Ventas y Rentabilidad.

### MISIÓN

Lograr las expectativas de la Corporación Medco a nivel país con una organización competitiva, liviana y ágil, fomentando el compromiso entre nuestros colaboradores, enfocándonos en el desarrollo de servicios de salud, siendo nuestro principal activo nuestros clientes, brindándoles excelencia en el servicio, asesoramiento y soluciones.

### VALORES

- **Orgullo:** Somos un equipo profesional altamente comprometido y motivado, tenemos una elevada autoestima capaz de lograr todos nuestros objetivos porque pertenecemos a la Corporación Medco, una corporación multinacional líder en el mercado farmacéutico a nivel mundial.
- **Pasión:** Ponemos el 100% de nuestro esfuerzo en cada actividad que emprendemos, tanto individual como colectivamente uniendo mente y corazón para sobrepasar siempre nuestros objetivos, cuando trabajamos en equipo potenciamos nuestros resultados.
- **Excelencia en la atención:** Reconocemos que nuestros clientes vienen en busca de productos farmacéuticos, consejos y soporte. Nos preocupamos por ellos, tratamos de darle la mejor atención y calidad posible, como si fueran nuestras familias. Ofrecemos soluciones a nuestros clientes.
- **Respeto e imparcialidad:** Reconocemos a la persona como eje fundamental del éxito en la implementación de nuestras estrategias, las respetamos, confiamos en ella y la tratamos con dignidad, franqueza e imparcialidad.

- **Ética:** Vivir y hacer nuestro mayor esfuerzo y nuestro mayor trabajo, siempre de la forma más honesta y transparente, respetando las normas y disposiciones; ya que siempre y dentro del trabajo somos SANA FARMA.

## 6.6. Objetivos genéricos

### FINANCIERO


- Lograr mayor rentabilidad a través de las ventas, promociones y difusión de nuestro servicio hacia el consumidor-paciente por medio de los centros de costos distribuidos a nivel nacional.

### COMERCIAL

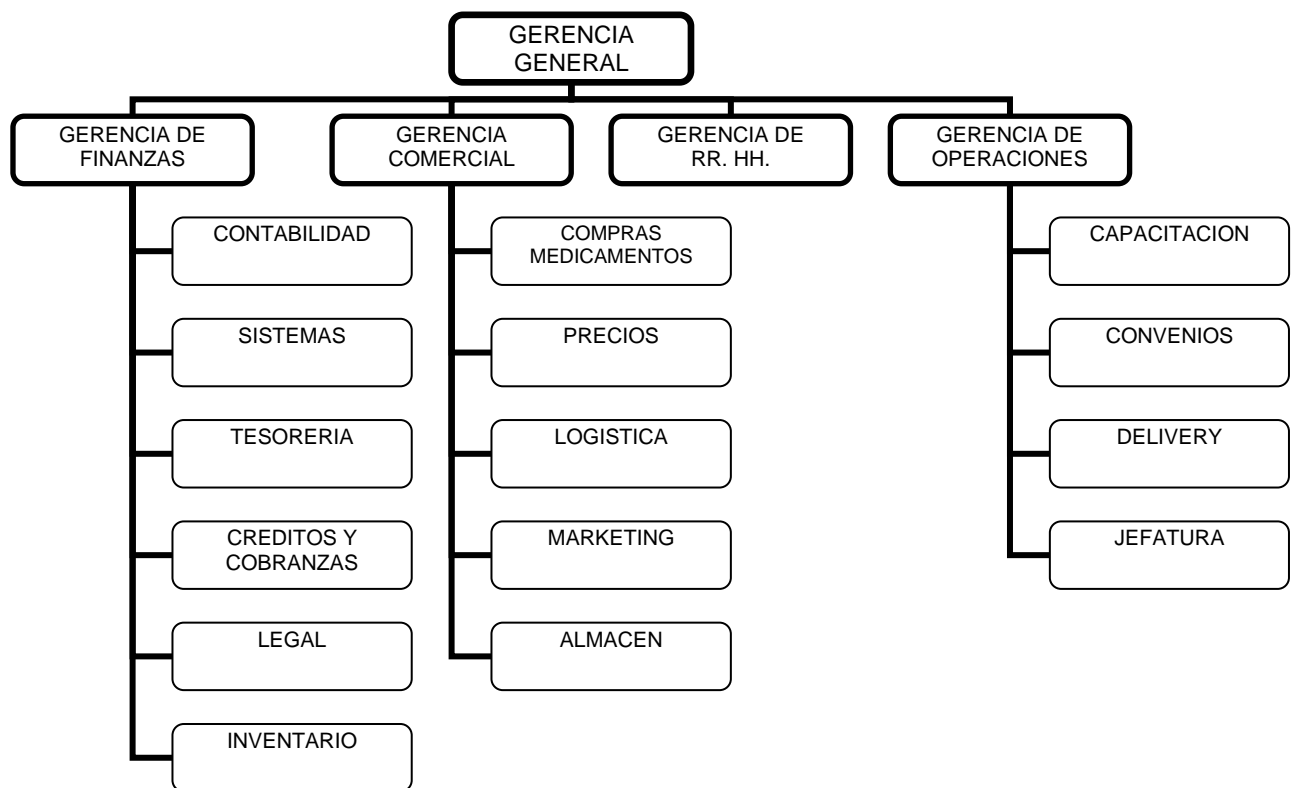
- Lograr mayor participación en el mercado, a través de las ventas corporativas, fidelizando a nuestros clientes.

## 6.7. Estrategias empresariales o corporativas

SANA FARMA se diferencia por su Calidad de Servicio, brindando una atención rápida y eficiente, enfocándose en la atención a los Clientes de convenios institucionales.

	Costo más bajo	Diferenciación
<b>Mercados amplios</b>	ESTRATEGIA DE LIDERAZGO DE BAJO COSTO	<b>ESTRATEGIA DE AMPLIA DIFERENCIACIÓN (SERVICIO)</b> 
<b>Segmento</b>	ESTRATEGIA ENFOCADA EN UN BAJO COSTO	ESTRATEGIA ENFOCADA EN LA DIFERENCIACIÓN

## 6.8. Organización y funciones



**ORGANIGRAMA SANA FARMA**

### AREA DE CONVENIOS

El departamento de convenios otorga a las empresas afiliadas diferentes tipos de convenios, según la necesidad de cada una de ellas.

- **Convenios Créditos al 100%:** El trabajador solicita sus productos y/o medicamentos, sin pagar reembolso alguno, estos son directamente cargados en su planilla al cierre del mes.
- **Convenio con Co-pago:** El trabajador paga un porcentaje deducido de la compra total, y la diferencia es cargada en su planilla al cierre de mes.
- **Convenio Descuento Automático:** El trabajador afiliado a los convenios a sola presentación de su tarjeta de identificación y/o su DNI, obtiene un descuento del 5% al 10% al realizar el pago en efectivo y/o tarjeta de crédito, dependiendo del tipo de negociación que haya realizado su empresa.

## **FUNCIONES DEL AREA DE CONVENIOS**

Actualmente el Departamento de Ventas Institucionales y Convenios está integrado por el siguiente personal:

- 01 Jefe de Departamento
- 01 Ejecutivo de Ventas
- 01 Asistente de Ventas
- 01 Auxiliar de Ventas

## **IDENTIFICACION GENERAL DEL CARGO**

- **JEFE DE DEPARTAMENTO**

### **FINALIDAD DEL CARGO**

Dirigir y efectuar la gestión de Ventas Institucionales y Convenios cuidando de la imagen corporativa y la rentabilidad de la empresa.

### **RESPONSABILIDAD DIRECTA**

Resaltar adecuadamente los beneficios y bondades que tendría el cliente al aceptar cualquiera de nuestros convenios. De ser necesario, reunir a grupos de personas que tengan poder de decisión para asegurar el cierre de la negociación.

Responsable de la gestión realizada en el departamento a su cargo.

### **TOMA DE DECISIONES**

Poder de decisión en lo referente a la gestión de ventas corporativas.

- **EJECUTIVO DE VENTAS**

### **FINALIDAD DEL CARGO**

Visitar cartera de clientes para fidelizarlos y aumentar las ventas.

## **RESPONSABILIDAD DIRECTA**

Conservar la cartera de clientes y apoyar en la búsqueda de nuevos clientes corporativos.

## **TOMA DE DECISIONES**

No tiene poder de decisión directa en la empresa, sólo en lo concerniente a la metodología y análisis necesarios para su trabajo.

- **ASISTENTE DE VENTAS**

## **FINALIDAD DEL CARGO**

Realizar las coordinaciones operativas al interior de la empresa a través de los puntos de venta a nivel nacional, respecto a todo lo que se derive de la atención de un cliente convenio.

## **RESPONSABILIDAD DIRECTA**

Cumplir con las responsabilidades administrativas que le fueron asignadas por el jefe del departamento.

Actuar en representación del jefe de departamento de ser el caso.

## **TOMA DE DECISIONES**

No tiene poder de decisión directa en la empresa, sólo en lo concerniente a la metodología y análisis necesarios para su trabajo.

- **AUXILIAR DE VENTAS**

## **FINALIDAD DEL CARGO**

Dispensación de productos farmacéuticos en grandes volúmenes a empresas que lo solicitan.

## **RESPONSABILIDAD DIRECTA**

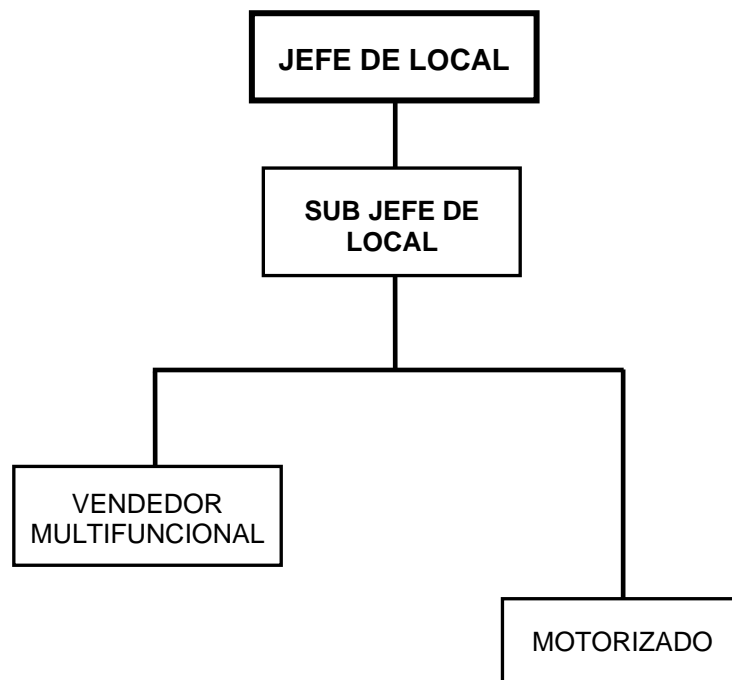
Elaborar cotizaciones para diferentes empresas y cliente convenio.

Controlar la preparación de pedidos y verificar el efectivo despacho para clientes convenio Empresa-Empresa.

### **TOMA DE DECISIONES**

No tiene poder de decisión directa en la empresa, sólo en lo concerniente a la metodología y análisis necesarios para su trabajo.

#### **ORGANIGRAMA DEL LOCAL**



### **FUNCIONES**

#### **JEFE DE LOCAL**

##### **Función Básica:**

Conducir la gestión del Punto de Venta de acuerdo a las políticas y lineamientos institucionales.

##### **Funciones Específicas:**

- Asegurar el cumplimiento del Código del Buen Servicio (CBS).



- Atender al público en todos los casos, supervisando el buen despacho de medicamentos que requieran presentación de recetas médicas, pedidos de cambio de productos, consultas, etc.
- Representar a la empresa ante el personal.
- Supervisar, controlar, recibir, atender y dar solución a todas las consultas del personal.
- Administrar y orientar al local a lograr objetivos predeterminados por la empresa.
- Planificar y controlar el cumplimiento de metas.
- Supervisar, aplicar y controlar mecanismos de gestión para mejorar la rentabilidad del local.
- Efectuar control sobre los inventarios, stock, faltantes, sobrantes, vencimientos, máximos y mínimos de los productos.
- Motivar, capacitar y evaluar a su personal, con criterio parejo para todos, llevando una hoja de vida de cada funcionario.
- Las demás funciones que se le asignen.

### **SUB-JEFE DE LOCAL**

#### **Función Básica:**

Conducir la gestión del Punto de Venta de acuerdo a las políticas y lineamientos institucionales.

#### **Funciones Específicas:**

- Asegurar el cumplimiento del Código del Buen Servicio (CBS).
- Atender al público en todos los casos, supervisando el buen despacho de medicamentos que requieran presentación de recetas médicas, pedidos de cambio de productos, consultas, etc.
- Representar a la empresa ante el personal.
- Supervisar, controlar, recibir, atender y dar solución a todas las consultas del personal.

- Administrar y orientar al local a lograr objetivos pre-determinados por la empresa.
- Planificar y controlar el cumplimiento de metas.
- Supervisar, aplicar y controlar mecanismos de gestión para mejorar la rentabilidad del local.
- Efectuar control sobre los inventarios, stock, faltantes, sobrantes, vencimientos, máximos y mínimos de los productos.
- Planificar actividades y asignar tareas a su personal equitativamente.
- Las demás funciones que se le asignen.

### **VENDEDOR MULTIFUNCIONAL**

#### **Función Básica:**

Vender y atender los requerimientos del cliente de acuerdo a las políticas y lineamientos de la Gerencia de Ventas.

#### **Funciones Específicas:**

- Atención en mesón a todos los clientes, cumpliendo con el Código del Buen Servicio (CBS).
- Brindar información al cliente y/o consumidor (especialmente acerca de nuevos productos, ventajas y nuevos usos del producto, precio, servicios, etc.).
- Lograr un adecuado conocimiento del producto y sus características.
- Se encarga de laboratorios asignados a su persona, siendo responsable de la reposición, almacenamiento, control de stock, fechas de vencimiento y faltantes.
- Chequear los productos con el pedido realizado con el cliente.
- Impulsar productos según políticas de la empresa.
- Comunicar al cliente las ofertas vigentes y los productos del encarte.
- Derivar la atención de las recetas de productos controlados al Químico de turno.
- Atender los convenios de acuerdo a las disposiciones emitidas para tal efecto.
- Recibir, ordenar y contar el dinero entregado por el Jefe al inicio de sus funciones.
- Consultar al cliente, antes de realizar la venta, sobre la modalidad de pago.
- Atender al público de acuerdo a las modalidades de pago.

- Contar y entregar el vuelto al cliente.
- Derivar las quejas al Químico Farmacéutico de turno.
- Mantener la información de su local y de la empresa en completa reserva.
- Mantener el orden y el aseo de su centro de trabajo.
- Cumplir los reglamentos de la empresa.
- Verificar que el Comprobante de Pago esté bien emitido.
- Entregar la Boleta de venta, Factura, Guía y/o Nota de Crédito, ordenadas según correlativo.
- Entregar sumados los documentos recibidos (cheques, vouchers, vales, convenios).
- Llenar el documento de arqueo de caja.
- Al cambiar el turno lo hace siempre en forma coordinada y rápida.
- Recepcionar y revisar la mercadería, comparando la mercancía una a una con las guías de remisión correspondientes.
- Ordenar en almacén la mercadería, estableciendo un orden interno para ello. Aplicar FIFO y FEFO.
- Evitar que los productos estén en contacto directo con el suelo.
- Las demás funciones que se le asignen.

## **MOTORIZADO**

### **Función Básica:**

Entregar mercadería en la dirección indicada por el Cliente.

### **6.9. Ventaja competitiva**

SANA FARMA ofrece sus productos a precios competitivos y sus colaboradores están altamente comprometidos en brindar un servicio de calidad, dedicando el 100% de su esfuerzo en cada actividad emprendida. Reconociendo que los clientes vienen en busca de productos farmacéuticos, consejos y soporte, preocupándose por ellos, tratando de darles la mejor atención y calidad posible.

## 6.10. Análisis FODA

FACTORES INTERNOS		FACTORES EXTERNOS	
FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Locales organizados para una atención rápida.</li> <li>2. Compromiso de la mayoría de colaboradores para cumplir los objetivos trazados por la empresa.</li> <li>3. Ubicación estratégica de los locales.</li> <li>4. Políticas que fomentan la comunicación horizontal.</li> <li>5. Certificación ISO en Buenas Prácticas de Almacenamiento</li> <li>6. Apertura de nuevos locales</li> </ol>		<ol style="list-style-type: none"> <li>A. Demanda insatisfecha en otras cadenas.</li> <li>B. Incorporación de nuevos formatos con locales especializados.</li> <li>C. Suscripción de nuevos convenios.</li> <li>D. Ausencia de químicos farmacéuticos en farmacias privadas y en otras cadenas.</li> </ol>	
DEBILIDADES		AMENAZAS	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de liderazgo que influye en el cumplimiento de los objetivos.</li> <li>2. Sistema de control débil.</li> <li>3. Falta de conocimiento de algunos colaboradores en temas de retail farmacéutico.</li> <li>4. Falta de una adecuada comunicación entre los supervisores, la jefatura de boticas y otras áreas dentro de la gerencia de ventas.</li> <li>5. Escasa investigación en estudios de mercado y tecnología que permitan desarrollar herramientas de venta (delivery, convenios).</li> </ol>		<ol style="list-style-type: none"> <li>A. Alta inversión en publicidad y precios bajos de la competencia.</li> <li>B. Ingreso de nuevas cadenas con conceptos similares.</li> </ol>	

### 6.11. Estrategias MAXIMAX - MAXIMIN

ESTRATEGIAS FO – MAXIMAX	ESTRATEGIAS FA - MAXIMIN
<p>B1,6. Aprovechar el formato multifuncional para otorgar un servicio diferenciado.</p> <p>AD2. Captación de clientes insatisfechos.</p>	<p>A2. Los precios bajos de la competencia pueden neutralizarse con el buen servicio de los colaboradores.</p> <p>B1,3 Los locales bien organizados y ubicados estratégicamente, pueden minimizar el ingreso de nuevas cadenas.</p>
ESTRATEGIAS DO – MINIMAX	ESTRATEGIAS DA - MINIMIN
<p>A1. Formar líderes para mejorar nuestro servicio y captar la demanda insatisfecha.</p> <p>B2. Mejorar el sistema de control que garantice una adecuada gestión de los nuevos locales con formatos especializados.</p> <p>D3. Capacitar al personal en temas de retail farmacéutico, para aprovechar la ausencia de QFs en la competencia.</p>	<p>A1. Formar líderes capaces de motivar a su equipo de trabajo para optimizar la calidad del servicio y neutralizar los precios bajos de la competencia.</p>

## CAPITULO VII

### INVESTIGACIÓN DE MERCADO

#### 7.1. Investigación cualitativa

- i. **PROBLEMA:** Desconocimiento del grado de satisfacción de los beneficiarios de convenios.
- ii. **OBJETIVO:** Identificar el grado de satisfacción de los clientes de convenios para poder implementar una serie de beneficios que permitan posicionar nuestra marca a través de la diferenciación que logremos respecto de la competencia
- iii. **METODOLOGIA:**

**Técnica:** ENTREVISTA A PROFUNDIDAD

**Instrumento:** Cuestionario base, dirigido a Gerentes de RR.HH. (*Ver Anexo N° 02*)

Se realizó una entrevista a los gerentes de RR.HH. de las diez empresas que generan mayores ventas en convenios con SANA FARMA.

Estas entrevistas fueron realizadas en el mes de Diciembre en cada una de las siguientes empresas:

- CSO Scotiabank
- FEBAN
- MEDCO
- Alicorp
- Positiva Soat
- Rimac Telefonica
- Prosegur
- Interbank
- Refinería la Pampilla
- Supermercados Peruanos

#### **iv. CONCLUSION**

Alto grado de satisfacción y potencialmente demandantes de nuestros servicios.

### **7.2. Investigación cuantitativa**

- PROBLEMA:** Desconocimiento de los beneficios de los convenios por parte del afiliado.
- OBJETIVO:** Medir el grado de conocimiento y satisfacción por parte de los beneficiarios de convenios; preferencia de marca, nivel de recordación, frecuencia de compra, hábitos de consumo y beneficios adicionales que esperan obtener.

#### **iii. METODOLOGIA**

**Técnica:** ENCUESTA

**Instrumento:** Cuestionario (*Ver Anexos N° 03 y 04*)

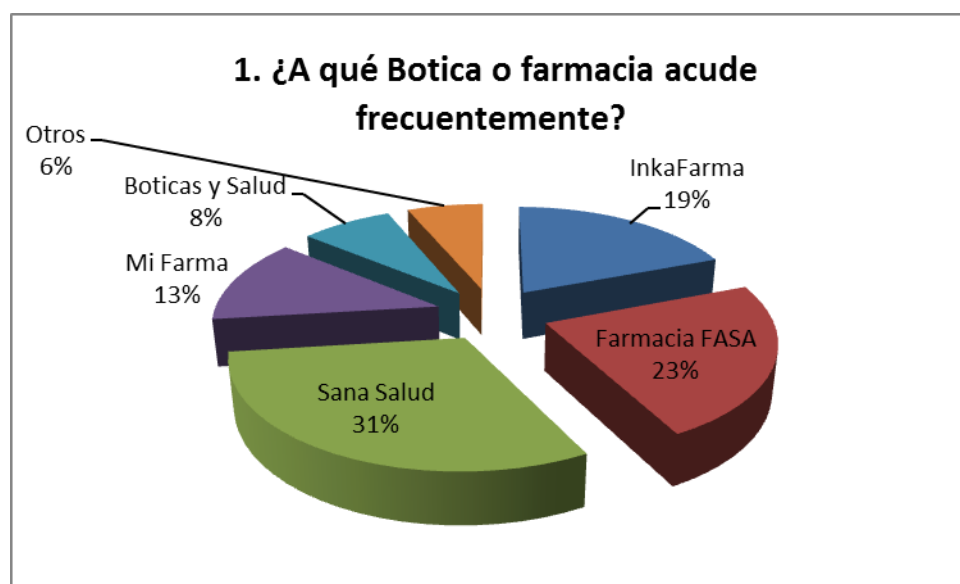
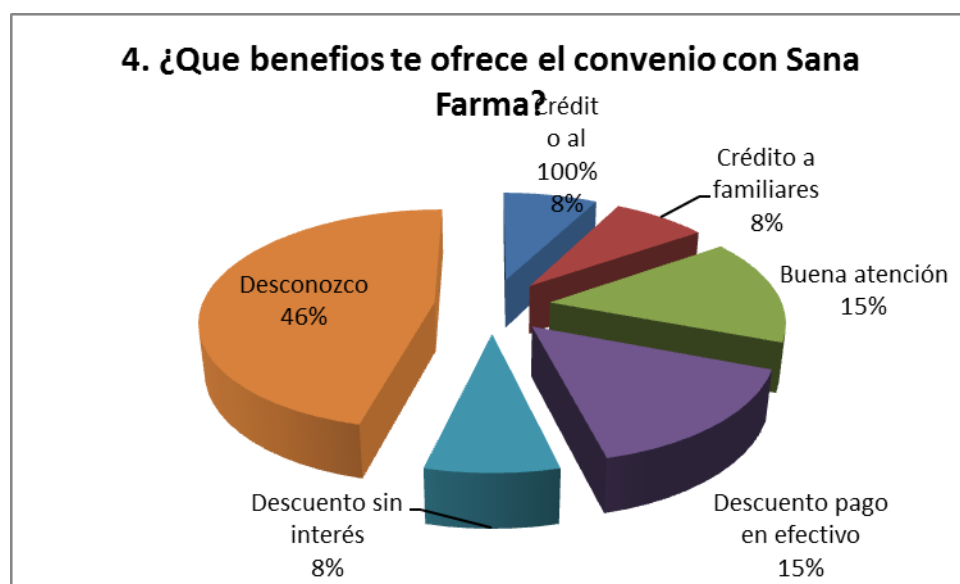


Figura N°02. Diagrama de asistencia frecuente a Boticas

Se realizó una encuesta a 390 personas de un total de 15,000, entre hombres y mujeres, suscritos a convenios institucionales con SANA FARMA. Las mismas que fueron contactadas de manera aleatoria a través del área de Recursos Humanos



- iv. CONCLUSION:** Existe un número considerable de clientes que desconocen los beneficios de atención otorgadas en los convenios. Por otro lado, están dispuestos a recibir mayores beneficios y a menor costo.



## **CAPITULO VIII**

### **PLAN DE MARKETING**

#### **8.1. Análisis de mercado**

##### **i. MERCADO SELECTIVO O POTENCIAL**

Hombres y mujeres que trabajen en empresas públicas y/o privadas.

##### **ii. MERCADO OBJETIVO**

Hombres y mujeres que trabajen en empresas públicas y/o privadas, que se encuentren en planillas.

##### **iii. MERCADO META**

Hombres y mujeres que trabajen en empresas públicas y/o privadas, que se encuentren en planillas y cuyos empleadores tengan convenio con SANA FARMA.

#### **8.2. Objetivos del plan de marketing**

**Financiero:** Lograr mayor rentabilidad.

**Comercial:** Crecer en ventas institucionales de forma que podamos lograr mayor participación en el mercado.

**i. CORTO PLAZO (1ER AÑO)**

**Objetivo Financiero:**

Elevar el volumen de ventas hasta S/.397'856,300.00 millones de nuevos soles.

**Objetivo Comercial:** Crecer 15% en el mercado farmacéutico

**ii. MEDIANO PLAZO (2DO Y 3ER AÑO)**

**Objetivo Financiero:**

Incrementar las ventas hasta S/. 477'427,560.00 millones de nuevos soles.

**Objetivo Comercial.-** Crecer 20% en el mercado farmacéutico.

**iii. LARGO PLAZO**

**Objetivo Financiero:**

Incrementar las ventas hasta S/. 596'784,450 millones de nuevos soles.

**Objetivo Comercial.-** Crecer 25% en el mercado farmacéutico.

**8.3. Matriz estratégica**

**i. SEGMENTACIÓN**

Hombres y mujeres que trabajen en empresas públicas y/o privadas, que se encuentren en planillas y cuyos empleadores tengan convenio con SANA FARMA.

<b>Macro Segmentación</b>	Empresas que están suscritas a convenios con SANA FARMA
<b>Micro Segmentación</b>	10 empresas que representan el 80% de ventas institucionales ( <i>Ver Anexo N° 05</i> )

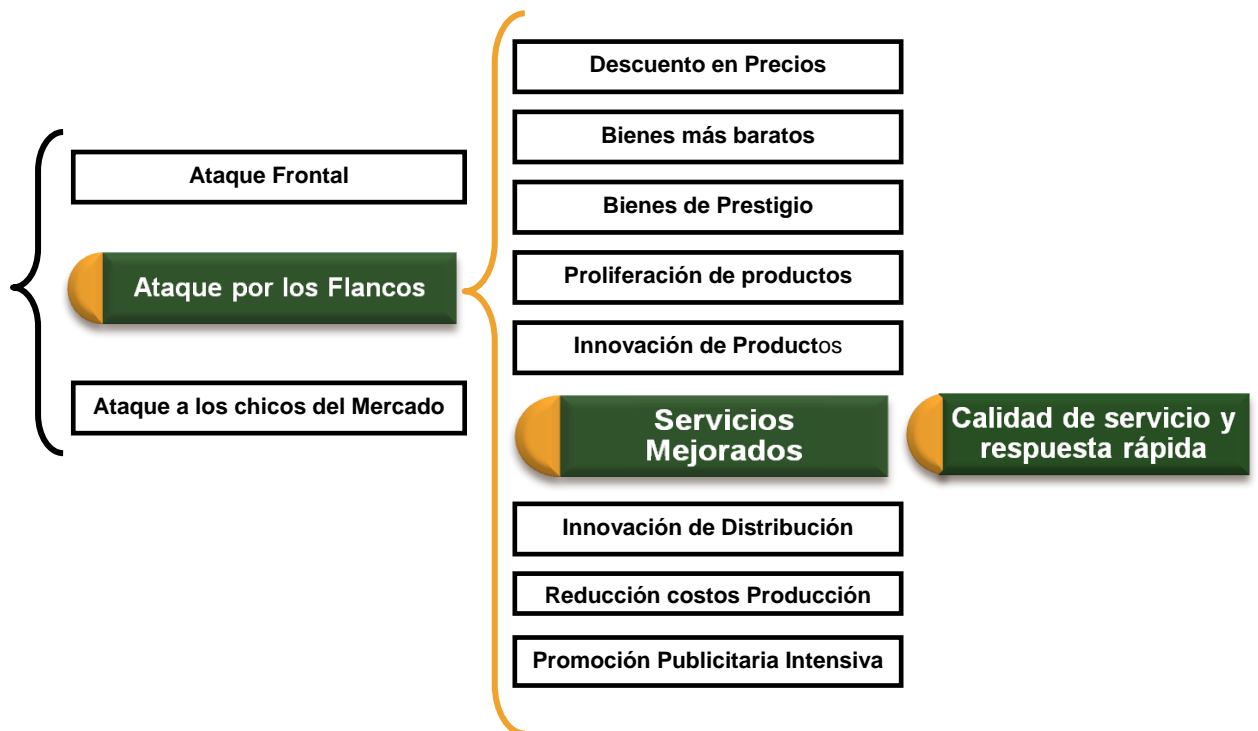
**ii. POSICIONAMIENTO**

Deseamos posicionarnos como la cadena de boticas con *el mejor servicio*, a precios competitivos.

Nuestro principal compromiso es brindar una atención personalizada y multifuncional, con un servicio cálido y eficiente.

### iii. ESTRATEGIA COMPETITIVA

Adoptaremos la posición de retador, con una estrategia de ataque por los flancos por que atacaremos a nuestra competencia directa que es Farmacia FASA, con calidad de servicio, precios competitivos y respuesta rápida.



### iv. ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

#### INTERNA

Penetración de mercado, desarrollaremos la demanda global con una nueva generación de servicio con excelentes beneficios.

#### EXTERNA

Integración vertical progresiva (clientes institucionales) y regresiva (proveedor).

## 8.4. Estrategia comercial

### i. SERVICIO

**Objetivo:** Fidelización del cliente

**Estrategia:** Atención personalizada y multifuncional, con presencia del Químico Farmacéutico las 24 horas del día y orientación al paciente.

## ii. PRECIO

**Objetivo:** Orientado a las ventas. Crecimiento en unidades

**Estrategia:** Penetración lenta.

ESTRATEGIA	PRECIO	PROMOCION	PRODUCTO	PLAZA	COMPETENCIA
<b>Descremado Lento</b>	↑	↓	<b>Si conocido</b>	<b>Segmento</b>	<b>Si</b>

## iii. CANALES DE DISTRIBUCIÓN

**Objetivo:** Ofensiva. Atraer clientes potenciales.

**Estrategia:** Horizontal y selectiva.

Para llegar al consumidor final, intervienen medios de transporte, canal de venta propio y de darse el caso contamos con el servicio delivery.



**Figura N°03. Canales de Distribución de SANA FARMA**

#### iv. PROMOCION

##### 1. PUBLICIDAD

##### JUSTIFICACION

- La campaña publicitaria, busca incrementar la participación a través de los clientes pertenecientes a convenios.
- Después de haber realizado una encuesta dio como resultado, que existe un número considerable de clientes que están dispuestos a comprar más, si se les otorga mejores y mayores beneficios.
- También se quiere lograr el posicionamiento de marca en estos clientes, para que identifiquen a SANA FARMA como una cadena de excelente servicio y que se preocupa por el bienestar de sus clientes.

##### OBJETIVO

**Cualitativo:** Crecer en ventas institucionales de forma que pueda lograr mayor participación de mercado

**Cuantitativo:** Incrementar el porcentaje de participación en ventas institucionales en relación a las ventas totales, en un 5% respecto al año anterior.

INGRESOS	2009	2008
Ingresos Totales	397.856.300,00	345.962.000,00
Ventas Institucionales	(10%) 39.785.630,00	(5%) 17.298.100,00
Ventas Mesón/Delivery	(90%) 358.070.670,00	(95%) 328.663.900,00

##### INFORMAR

Dar a conocer la nueva tarjeta SANA FARMA, indicando el funcionamiento y sus beneficios.

La tarjeta SANA FARMA está dirigida a todos los trabajadores de empresas suscritas a convenios institucionales.

## **PERSUADIR**

A través de los gerentes de recursos humanos se comunicará los beneficios al consumidor final con esto se desea crear preferencias por la marca y hacer que el consumidor tenga una percepción de SANA FARMA como la cadena de boticas que ofrece el mejor servicio y una atención de calidad.

## **MECANICA**

### **Funcionamiento:**

- Una vez recepcionada la **Tarjeta SANA FARMA** el cliente se acercará al punto de venta o a través del servicio delivery.
- El cliente para obtener algún descuento y/o beneficio deberá identificarse con su tarjeta SANA FARMA.
- El cliente solicitará los productos que necesite (medicamentos, vitaminas, productos de tocador, etc.).
- El vendedor deslizará la tarjeta por la banda magnética.
- El sistema identifica el código del cliente y le otorgará el beneficio respectivo.
- El cliente puede pagar en efectivo y/o con tarjeta de crédito.

### **Beneficios:**

- Descuentos especiales en vitaminas, medicamentos y productos de tocador, belleza e higiene personal.
- Descuentos para familiares directos en determinados productos.
- Celebración del onomástico con SANA FARMA, y el cliente recibirá hasta un 15% de descuento.

- Descuentos especiales en centros afiliados (spa, restaurantes, clínicas, etc.)
- Super descuentos en fechas festivas (Navidad, Fiestas Patrias, Día de la Madre, Día del Padre, Día del Niño).
- Sorteo de pasajes cada tres meses.
- Cupón por compras superiores a S/.100, el cual hará acreedor al cliente de múltiples regalos.
- Acumulación de puntos SANA FARMA.
- Usando la Tarjeta SANA FARMA, el cliente tendrá la oportunidad de ser uno de los acreedores de la Compra Gratis.

## **ESTRATEGIA DE MEDIOS**

### **Marketing Directo**

- **Visita a empresas:** Información de la campaña a Gerentes de Recursos Humanos.
- **Cena de Lanzamiento:** Presentación del producto a los gerentes de Recursos Humanos.
- **Charlas informativas en las instituciones afiliadas:** Para dar a conocer a los trabajadores los beneficios de la Tarjeta SANA FARMA. La presentación se hará en una sala acondicionada para tal fin y se colocarán 02 banners para que identifiquen la marca.
- El material que se entregará a todos los trabajadores, serán: Brochure y trípticos (informativo); polos, lapiceros y tacos (merchandising).

### **Correo Electrónico**

- Envío de correo masivo a los trabajadores suscritos, informando semanalmente sobre las promociones y/o descuentos.

## **CONTROL**

Se realizará durante toda la campaña, con los reportes de las ventas de cada punto de venta.

## **TARJETA DE FIDELIZACIÓN PARA CLIENTES INSTITUCIONALES**



### **2. PROMOCIÓN DE VENTAS**

Difundir las ventajas de nuestro programa de fidelización a los beneficiarios de convenios e informar sobre el funcionamiento de nuestra tarjeta.

### **3. RELACIONES PÚBLICAS**

Nuestro objetivo es acercarnos mas a nuestros Clientes de Convenios a través de descuentos, promociones, eventos y campañas.

### **4. MERCHANDISING**

**Polos, llaveros, tacos, trípticos, dípticos,**

### **v. PERSONAL**

#### **OBJETIVOS:**

El objetivo de la fuerza de ventas de SANA FARMA es vender otorgando un servicio diferenciado y a precios altamente competitivos.



## ESTRATEGIA:

SANA FARMA ofrece a su fuerza de venta un grato ambiente de trabajo, ingreso directo a nuestra planilla, capacitación constante, desarrollo personal y profesional y el goce de todos los beneficios que la ley laboral otorga.

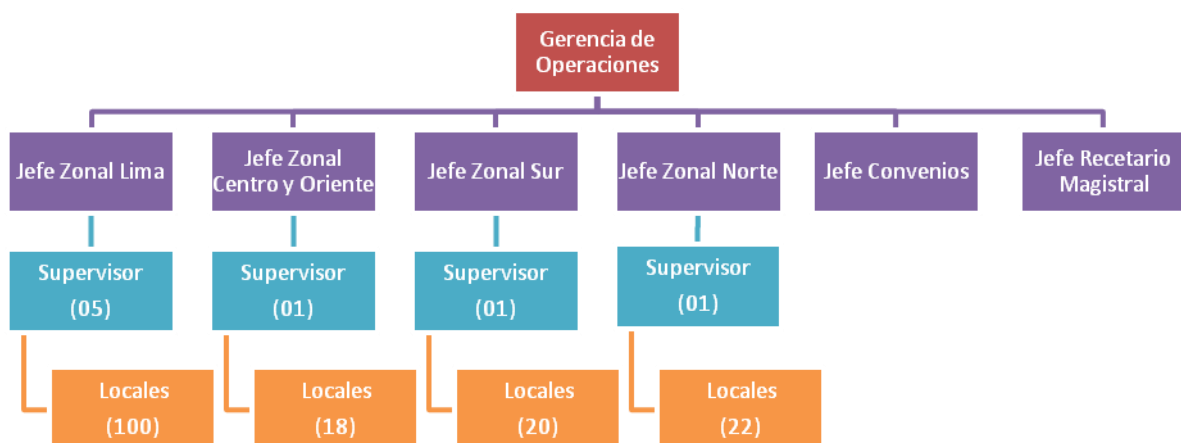
## ESTRUCTURA:

La fuerza de ventas de SANA FARMA, esta distribuida a nivel nacional, en los más de 160 locales, conformada por técnicos en farmacia con conocimiento en ventas de productos farmacéuticos y afines.

Cada Centro de costo (punto de venta) cuenta con un promedio de 6 vendedores, para atender aproximadamente a 600 clientes al día, esto varia dependiendo de la ubicación y del tamaño del local.

La organización de la fuerza de ventas es mixta ya que esta dada por los factores geográficos y por productos.

## ORGANIZACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS



## TAMAÑO:

Aproximadamente se cuenta con 1000 vendedores a nivel nacional.

## **COMPENSACION:**

Las remuneraciones de la fuerza de ventas están asignadas de la siguiente manera:

- Básico
- Movilidad
- Riesgo por caja
- Comisionados

Se compone de aproximadamente un 40% de sueldo fijo y 60% de variable, que esta conformado por las comisiones que hace cada vendedor.

## **ADMINISTRACION DE LA FUERZA DE VENTAS**

### *Reclutamiento y selección:*

1.-Reclutamiento. Se realiza:

- A través de la Web
- Aviso en el Periódico El Comercio.
- Referencias Internas (a través de los propios trabajadores)

2.-Selección.

- Evaluación de los currículos.
- Entrevistas.

Departamento de RRHH

Examen psicológico

Examen de conocimiento

Examen de cultura general

Gerente de Operaciones

Aprobación del contrato

## **PERFIL DEL VENDEDOR**

- Egresados de la carrera técnica de farmacia
- De 23 a 35 años.
- De preferencia con 1 año de experiencia en negocios RETAIL
- Conocimiento en ventas de productos farmacéuticos y afines
- Muy buena atención, alto sentido de responsabilidad y compromiso social.

VER ANEXO N° 06 (solicitud de empleo)

## **Motivación.**

Remuneraciones, capacitaciones constantes, y reconocimiento de los mejores vendedores, concursos.

## **Desarrollo de los Territorios de ventas**

La gerencia proyecta la meta del siguiente periodo en base a los resultados obtenidos en el periodo anterior. La proyección es un 15%. La proyección de ventas se distribuye en los diferentes locales. Cada local debe tener un crecimiento del 15% con respecto al año anterior. La gerencia de Operaciones asigna la meta mensualmente a cada local y el Químico Farmacéutico programa la meta diaria al inicio de cada mes. La meta diaria es la que se asigna a cada vendedor, dependiendo de los horarios de trabajo, habilidad de cada fuerza de ventas, caja de mayor o menor rotación de clientes, etc.

## **Desarrollo de los Territorios de ventas**

La gerencia proyecta la meta del siguiente periodo en base a los resultados obtenidos en el periodo anterior. La proyección es un 15%.

La proyección de ventas se distribuye en los diferentes locales. Cada local debe tener un crecimiento del 15% con respecto al año anterior.

La gerencia de Operaciones asigna la meta mensualmente a cada local y el Químico Farmacéutico programa la meta diaria al inicio de cada mes.

La meta diaria es la que se asigna a cada vendedor, dependiendo de los horarios de trabajo, habilidad de cada fuerza de ventas, caja de mayor o menor rotación de clientes, etc.

## **vi. PROCESOS**

**Objetivo:** Contar con un adecuado proceso de venta y post-venta.

**Estrategia:** Establecer un sistema de fidelización.

Esto implica conocer más profundamente las características de los **Clientes Potenciales**, sus necesidades, hábitos, comportamientos, etc.

Para poder diseñar productos y servicios "a medida" como así también prestar suma atención a los Actuales Clientes, con el objetivo de alcanzar su satisfacción y, fundamentalmente, retenerlos, a través de un proceso de Fidelización para lograr la lealtad de cliente.

#### **vii. PROACTIVIDAD AL CONSUMIDOR**

Los servicios que ofrecemos en Boticas SANA FARMA se harán tangibles con una adecuada infraestructura y señalización en todos nuestros locales, personal debidamente uniformado cumpliendo las reglas de higiene personal, material informativo (trípticos, banner, carpetas, etc.),

### **8.5. Cronograma de Fidelización**

## CONCLUSIONES

El sector farmacéutico hoy en día es un mercado altamente atractivo para los grandes inversionistas; ya que, todavía existen farmacias independientes que están siendo absorbidas por las grandes cadenas, las cuales tendrán el poder de negociación sobre los proveedores por los altos volúmenes de compra, y podrán manejar precios competitivos.

Brindando un servicio personalizado al cliente, aunado a otros factores como el marketing farmacéutico, las cadenas establecen ventajas competitivas con respecto a boticas y farmacias tradicionales, lo cual incide directamente en su crecimiento y expansión, con el consiguiente incremento en la participación del mercado.

Con la aplicación del concepto de CRM (Customer Relationship Management) se creó un sistema de comunicación con el mercado mediante el cual se conoció las preferencias, logrando satisfacer y retener a los clientes,

Mediante las matrices FODA y MAXIMAX – MAXIMIN se logró identificar las estrategias de gestión que permitieron a boticas SANA FARMA la fidelización de clientes incrementando el volumen de ventas.

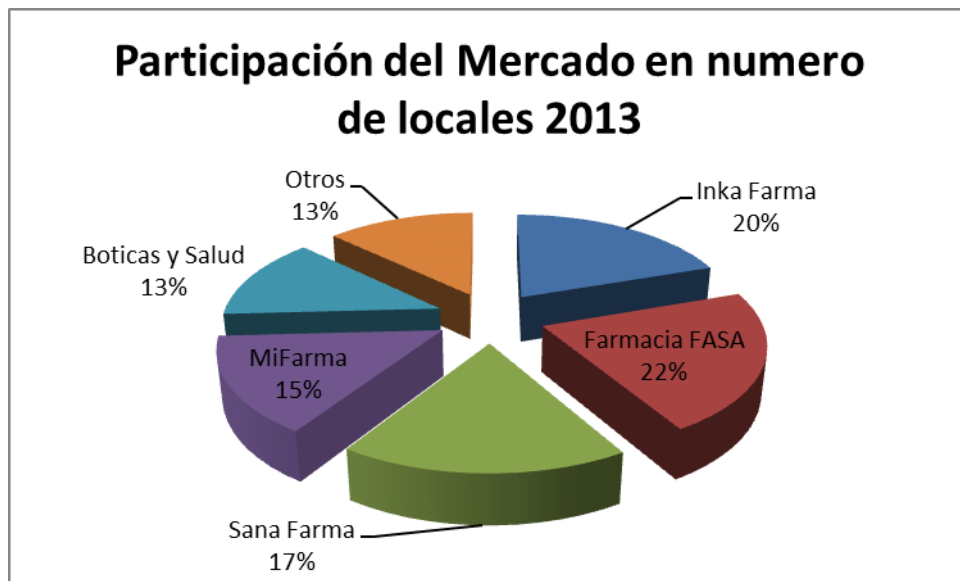
El plan de marketing permitió posicionarse como la cadena de boticas con el mejor servicio, a precios competitivos por que brinda una atención personalizada y multifuncional, con un servicio cálido y eficiente

## REFERENCIA

1. *Fidelización*. (14 de 12 de 2013). Recuperado el 07 de 01 de 2014, de <http://es.wikipedia.org/wiki/Fidelizaci%C3%B3n>
2. *Customer relationship management*. (11 de 02 de 2014). Recuperado el 06 de 03 de 2014, de <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/mar/planmktkarim.htm>
3. Afur Saggio, R. Bohórquez de los Ríos, J. Portocarrero Echegaray, A. (10 de 11 de 2009). *Tesis*. Recuperado el 25 de 11 de 2013, de Análisis prospectivo del sector farmacéutico peruano hacia el año 2010 y propuesta estratégica de negocios para las cadenas de farmacias:  
  
<http://cendoc.esan.edu.pe/Tesis/2003/matp30/matp3020036.html>
4. *CRM DEFINICION*. (s.f.). Recuperado el 8 de 12 de 2013, de <http://www.crmespanol.com/crmdefinicion.htm>
5. David Gea, Mario Romero y Antonio Sánchez. (s.f.). <http://www.contenidos.campuslearning.es/contenidos/354/curso/pdf/MRTC-DOCUMENTO%20DE%20APOYO-2.pdf>. Recuperado el 10 de Noviembre de 2013, de
6. Hiebaum de Buaer, K. (04 de 2004). *Plan estratégico de marketing - concepto teórico y práctico*. Recuperado el 18 de Diciembre de 2013, de <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/mar/planmktkarim.htm>
7. Rodríguez, S. (2007). *Creatividad en Marketing Directo*. España: Ediciones Deustuo.
8. Rosas del Portal, J. (09 de 03 de 2005). *Tratado de Libre Comercio Perú - EEUU*. Recuperado el 14 de 11 de 2013, de [http://www.mincetur.gob.pe/comercio/Legal/TLC\\_PERU\\_EEUU.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/comercio/Legal/TLC_PERU_EEUU.pdf)

## ANEXO N° 01

### ANÁLISIS DEL SECTOR



## **ANEXO Nº 02**

### **CUESTIONARIO BASE**

1. ¿Cómo evalúa a la fecha el convenio que tiene su empresa con SANA FARMA?
2. ¿Sus trabajadores están satisfechos con la atención ofrecida por nuestros colaboradores?
3. ¿Cree usted que podríamos mejorar el servicio que le ofrecemos? ¿Cómo?
4. ¿Cuáles son los inconvenientes que se presentan con mayor frecuencia en la atención a sus colaboradores?
5. ¿Cree usted que hemos cubierto las expectativas que tuvo al momento de firmar el convenio con SANA FARMA?
6. ¿Le gustaría recibir una tarjeta con beneficios personalizados para sus trabajadores?
7. ¿Qué beneficios adicionales le gustaría recibir?
8. ¿Cómo se informó a sus colaboradores de la existencia del convenio con SANA FARMA?
9. Al ingreso de un nuevo trabajador, ¿este es informado del convenio que tiene con SANA FARMA?



## ANEXO N° 03

### ENCUESTA

1. ¿A qué botica y/o farmacia acude frecuentemente?

SANA FARMA ☐

Farmacia FASA ☐

Inka Farma ☐

Norfarma ☐

Farmasol ☐

Otras, ¿cual? .....

2. ¿Cuál es la razón por la cual prefiere esa farmacia y/o botica?

Por cercanía ☐

Por precios bajos ☐

Por su atención ☐

Por su variedad de productos ☐

Por la calidad de producto ☐

3. ¿Sabes del convenio que tiene tu empresa con SANA FARMA?

SI ☐

NO ☐

4. ¿Qué beneficios te ofrece el convenio con SANA FARMA? Menciónalos

.....

.....

.....  
.....  
5. ¿Cómo se entera de estos beneficios? A través de:

Oficina de Recursos Humanos

☐

Encartes que llegan a tu nombre en la empresa

☐

Courier directo a tu domicilio

☐

Correo electrónico

☐

No me entero

☐

Otros .....

6. ¿Haces uso del convenio con SANA FARMA?

SI ☐

NO ☐

7. ¿Con qué frecuencia?

1 a 2 veces al mes

☐

3 a 4 veces al mes

☐

5 a 6 veces al mes

☐

No hago uso del convenio

☐

8. ¿Estás satisfecho con las facilidades que te brinda el convenio?

☐☐☐

SI

NO

DESCONOZCO

9. ¿Cómo calificas la atención que recibes en SANA FARMA?

Muy buena ☐

Buena ☐

Regular ☐

Mala ☐

Muy mala ☐

¿Por que?.....

.....

10. ¿Te gustaría recibir una tarjeta que te permita obtener mayores beneficios?

SI ☐

NO ☐

11. ¿Qué otros beneficios te gustaría recibir?

Descuentos ☐

Promociones ☐

Acumulación de puntos ☐

Campañás médicas ☐

Sorteos y regalos ☐

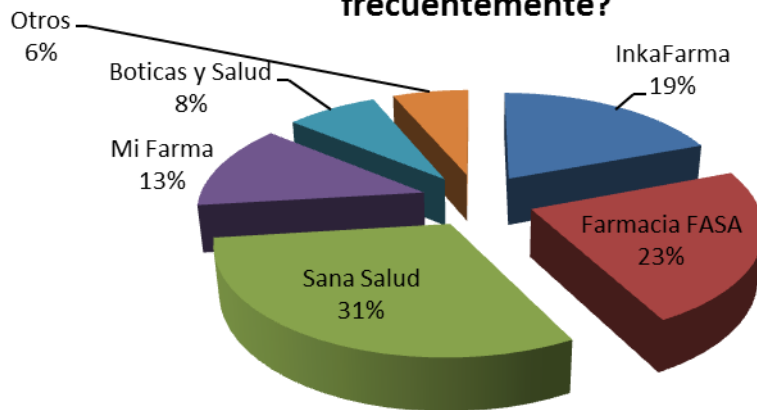
Otros ¿Cuales?

.....

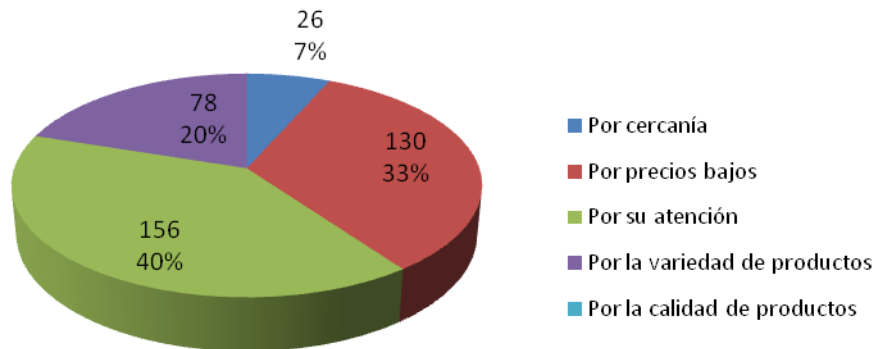
## ANEXO N° 04

### TABULACIÓN DE LA ENCUESTA

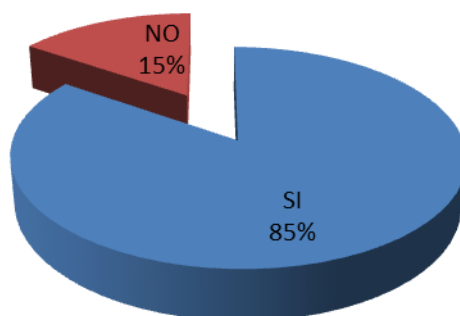
#### 1. ¿A qué Botica o farmacia acude frecuentemente?



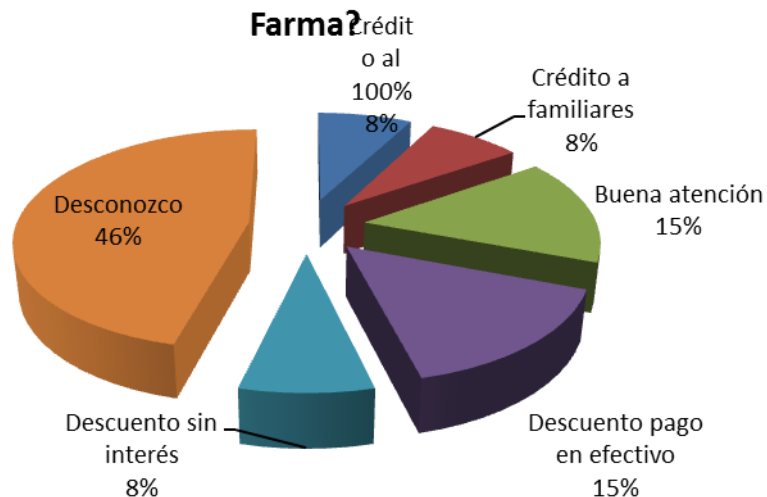
#### 2. ¿Cuál es la razón por la cual prefiere esa farmacia y/o Botica?



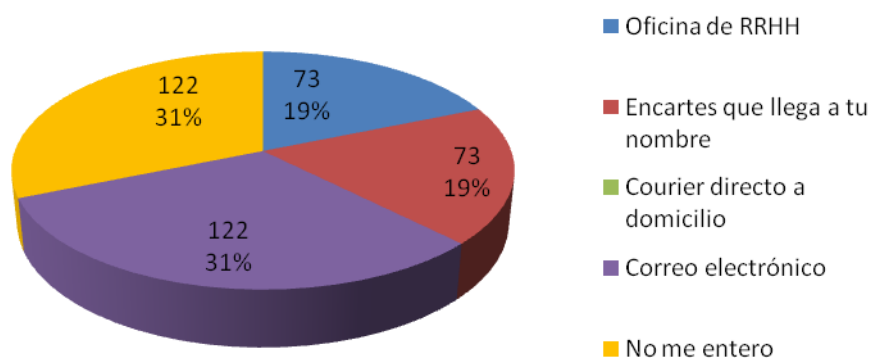
### 3. Sabes del Convenio que tiene Sana Farma con tu empresa



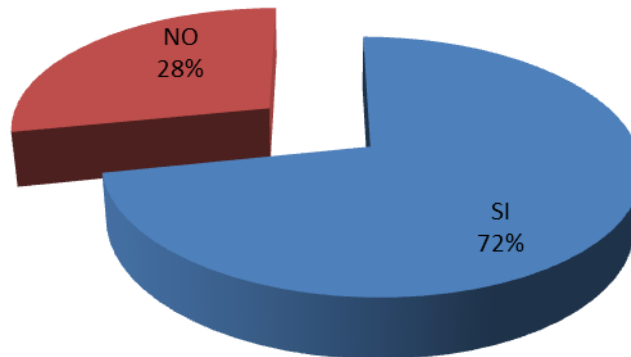
### 4. ¿Que beneficios te ofrece el convenio con Sana Farma?



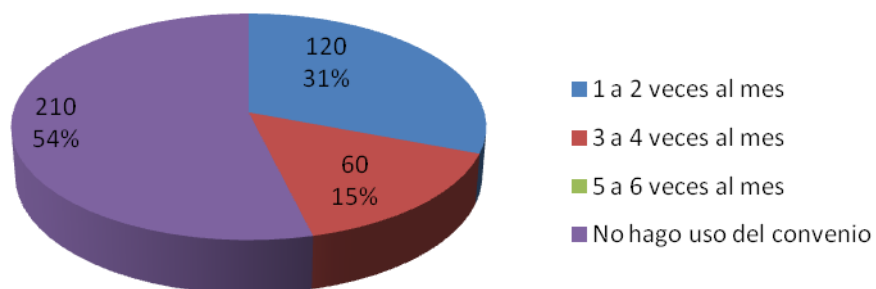
### 5. ¿Cómo se entera de estos beneficios? A través de:



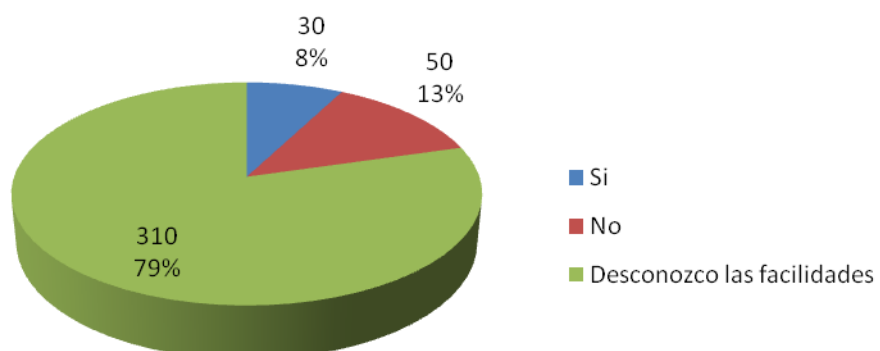
### 6. Haces uso del Convenio con Sana Farma



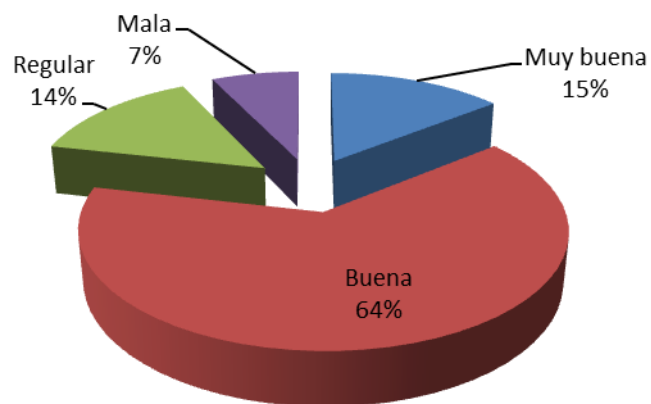
### 7. ¿Con que frecuencia?



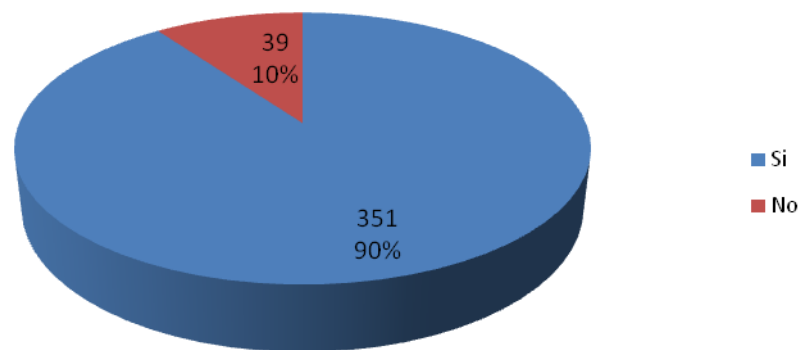
### 8. ¿Estás satisfecho con las facilidades que te brinda el convenio?



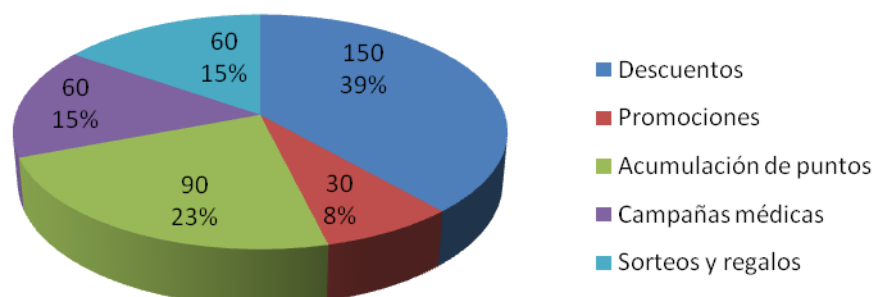
**9. Cómo calificas la atención que recibes de Sana Farma?**



**10. ¿Te gustaría recibir una tarjeta que te permita recibir mas beneficios?**



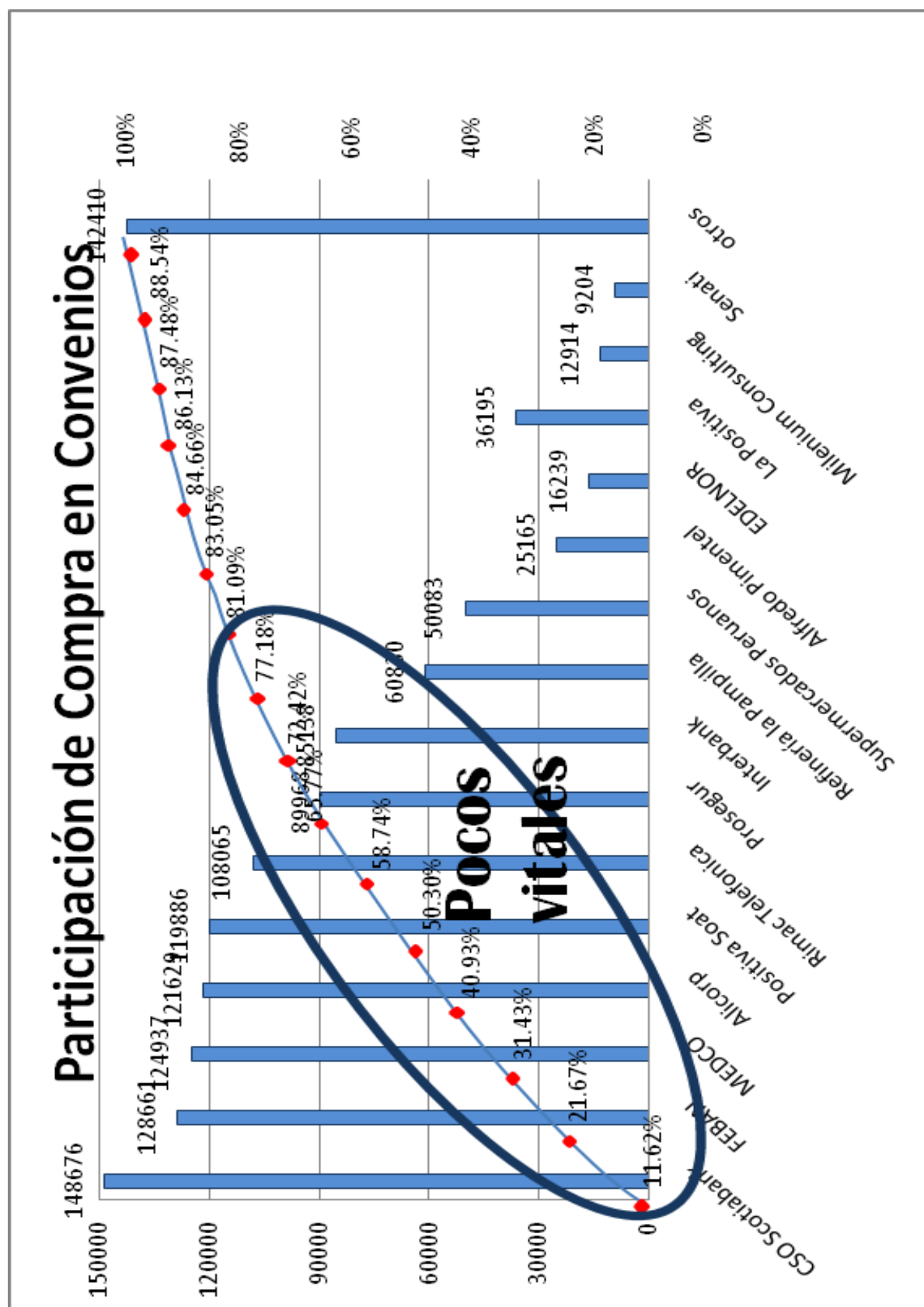
**11. ¿Qué otros beneficios te gustaría recibir?**



**ANEXO N° 05****ANÁLISIS DE PARETTO**

Item	PRODUCTO	MONTO S/.	% relativo	% acumulado
1	CSO Scotiabank	148,676	11,62	11,62
2	FEBAN	128,661	10,05	21,67
3	MEDCO	124,937	9,76	31,43
4	Alicorp	121,629	9,50	40,93
5	Positiva Soat	119,886	9,37	50,30
6	Rimac Telefonica	108,065	8,44	58,74
7	Prosegur	89,968	7,03	65,77
8	Interbank	85,138	6,65	72,42
9	Refinería la Pampilla	60,830	4,75	77,18
10	Supermercados Peruanos	50,083	3,91	81,09
11	Alfredo Pimentel	25,165	1,97	83,05
12	EDELNOR	16,239	1,27	84,32
13	La Positiva	36,195	2,83	87,15
14	Milenium Consulting	12,914	1,01	88,16
15	Senati	9,204	0,72	88,88
16	otros	142,410	11,13	100,00
<b>TOTAL</b>		<b>1'280,000</b>		





## ANEXO N° 06

### FORMULARIO DE SOLICITUD DE EMPLEO

Por favor llene el siguiente formulario y envíe también su CV a la **dirección electrónica** abajo mencionada indicando en el asunto el puesto para el cual postula:

Los datos marcados con (\*) son obligatorios

#### Datos Personales

Nombres:	<input type="text"/>	*
Apellido Paterno:	<input type="text"/>	*
Apellido Materno:	<input type="text"/>	*
E-Mail:	<input type="text"/>	*
Teléfono Fijo:	<input type="text"/>	*
Teléfono Móvil:	<input type="text"/>	*
Sexo:	<input type="radio"/> Hombre <input type="radio"/> Mujer	
Estado Civil:	<input type="text" value="Casado"/>	
Lugar de Nacimiento	<input type="text"/>	
Fecha de Nacimiento	<input type="text" value="1"/> <input type="text" value="1"/> <input type="text" value="2001"/>	*
Documento	<input type="text" value="DNI"/>	*
Dirección	<input type="text"/>	*
País	<input type="text" value="Seleccione una opción ..."/>	*
Departamento	<input type="text" value="Seleccione una opción ..."/>	*
Provincia	<input type="text" value="Seleccione una opción ..."/>	*
Distrito	<input type="text" value="Seleccione una opción ..."/>	*

#### Datos de Postulación

Postula como	<input type="text" value="Químico Farmacéutico Jefe de Local"/>	*
--------------	---	---